

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200115064X

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

商业银行业务转型与信息化治理

The Bank of Commerce Business Transformation
and IT Governance

万 化

指导教师姓名: 孟 林 明副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2005 年 2 月

论文答辩日期: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2005 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

数字化经济环境下现代商业银行在不断发展变化，银行的服务方式、产品创新方式和赢利方式都随着信息化技术的发展和进步出现新的特点，特别是国内商业银行在外部经济环境变化不断加剧，内部改革的进程日益加快的时候，如何实现业务转型和业务的可持续发展，银行的信息化建设起着关键的作用。国内商业银行的信息化建设的时间、经验和技術都与国际现代商业银行存在较大的差距，而国内商业银行走向国际、走向公众持股、走向规范化的紧迫感越来越重。如何看待和解决这些问题？如何从系统工程的角度制定商业银行信息化的战略？如何实现技术、业务、管理的结合？

本文探讨了银行信息化环境的影响，针对我国某商业银行信息化进程历史、现状，存在的问题和风险进行了一定的分析，同时从系统工程的角度提出协同导向的银行信息化战略理念，从商业银行信息化规划、应用系统信息化整合、信息化服务管理三个方面分析，并用 IT 治理的框架和方法提出了相应解决方法，真正实现银行业务与 IT 信息化的融合。

全文分为五个部分。第一部分简要介绍了目前商业银行信息化的一般环境，突出信息化技术、新的经济环境和银行监管环境对银行的影响。

第二部分介绍了我国商业银行信息化的历程、目前发展的特点以及存在的问题和风险。

第三部分简要介绍了商业银行信息化治理涉及的相关理论、方法，主要有信息系统的协同理论、信息生命周期理论、信息安全相关理论。

第四部分首先就目前商业银行的业务转型和内部治理进行了一定的分析，然后提出了商业银行信息化的战略思路和信息化治理的理念、方法。

第五部分具体分析商业银行信息化的四个层面，如何进行信息化规划、业务应用系统整合、技术与流程的整合、IT 服务管理和安全体系的实施。

关键词：银行业务；信息化；IT 治理

Abstract

The digitalized economy has constantly changed modern banks. So new features come out with the bank's service style, product innovation and profiting model with the progress of such informationization. The changing external conditions and expediting of the internal reforming have put the informationization on the key position in the bank's business transforming and sustainable development. However, the gap in time, experience and technology between the domestic and those overseas banks has made it more urgent than ever, for those domestic commercial banks to internationalize and regularize their service along with public share holding. There still remain question on how to solve the above problems, how to formulate the informationization strategy on the basis of systematic engineering for the commercial banks, and how to integrate technology, business and management.

This thesis puts forward bank informationization idea from the viewpoint of system engineering by analyzing the influence from the bank's informationization, and the problems and risks in the progress of informationization by a commercial bank which is taken as an example. Solutions are introduced to realize the integration of banking service and IT technology in terms of informationization architecture planning, application integration and service management.

The paper consists of 5 parts that are :

Chapter One briefly introduces the condition for a commercial bank informationization, and the influence from the technology, new economy and bank supervision. Chapter Two gives retrospect to the informationization progress of the commercial banks in our country, the current development, problems and risks. Chapter Three is a brief introduction to the Informationization theory which includes the coordination theory of information system engineering, lifecycle theory and information security theory. Chapter Four analyzes the business transformation and the internal control of commercial banks based on which the idea, approaches and strategic thinking for a bank's informationization are presented. Chapter Five bases the author's further

analysis concretely on the information architecture planning, business application integration, the combination of the information technology and business process, IT service management and the implementation of the information security.

Key Words: Banking Business; Informationization; IT Governance.

目 录

前 言	1
第一章 商业银行信息化环境分析	2
第一节 数字化经济对银行的挑战	2
第二节 监管环境对银行的影响	4
第三节 WTO 对国内商业银行的影响	5
第四节 新经济环境下的银行业务转型	6
第五节 信息技术推动银行业务变革	7
第二章 目前国内商业银行的信息化发展和状况分析	10
第一节 国内商业银行发展的三个历程	10
第二节 目前国内商业银行信息化特点分析	10
第三节 国内商业银行信息化风险分析	12
第四节 国内商业银行信息化需要解决的问题	14
第三章 相关理论方法：协同导向、信息生命周期、信息安全 与风险管理	16
第一节 系统工程的协同理论	16
第二节 信息生命周期理论	19
第三节 信息安全与风险管理	22
第四章 商业银行的信息化治理总体方案	27
第一节 商业银行的业务战略分析	27
第二节 商业银行的信息化战略分析	31
第三节 商业银行的 IT 治理理念——协同导向的 IT 战略	32
第四节 商业银行的 IT 治理概念和方法	34
第五章 商业银行信息化治理实施建议	40
第一节 IT 治理之一：商业银行信息化战略规划	40
第二节 IT 治理之二：商业银行应用架构整合——面向服务的	

信息总线.....	47
第三节 商业银行 IT 治理之三：银行 IT 架构与业务流程的整合.....	50
第四节 IT 治理之四：信息生命周期管理整合银行数据实现价值 提升.....	54
第五节 IT 治理之五：IT 服务管理与信息安全体系实现银行业务 可持续发展.....	60
结 束 语	69
参考文献	70
附录：词汇	71
后 记	75

CONTENTS

Preface.....
Chapter 1 The Conditions For a Commercial Bank Informationiazation
1.1 The Challenge For A Digitalized Bank.....
1.2 Influence to The Bank From Supervision.....
1.3 WTO's Influence on The Bank
1.4 The Bank Business Transformation in New Economic Conditions
1.5 IT Promotes The Bank Reform.....
Chapter 2 The informationization Progress of The Domestic Commercial Banks.....
2.1 The Three Progress of Domestic Commercial banks
2.2 The Current Features of Commercial Banks
2.3 The Risk analysis for The Bank informationization.....
2.4 The Problems to Be Resolved In The Bank informationization.....
Chapter 3 The Brief Introduction to the Informationization Theory involved.....
3.1 The Coordination Theory Of Information System Engineering.....
3.2 The Information Lifecycle Theory
3.3 The Theory Of Information Security
Chapter 4 The System Infrastructure Building For IT Management.....
4.1 The Business Strategic Analysis For The Commercial Banks.....
4.2 The Informationization Strategy Analysis For The Commercial Banks...
4.3 The Idea of Coordination-based IT Management.....
4.4 The Methodology of IT Management.....
Chapter 5 The Specific Advices For IT Management.....
5.1 The Information System Strategic Planning.....
5.2 The Business Regrouping Based on Using Information BUS.....
5.3 The IT Architecture Integration With Business Process.....
5.4 Data Value-adding With ILM(Information Lifecycle Management).....
5.5 The Bank Information System Stable Running With ITSM and ISMS....
Epilogue

References
Appendix
Postscript

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

随着中国经济不断发展，作为经济核心的金融改革到了关键的时期。银行是金融的中心，中国加入 WTO 后外资银行在地域和业务品种上不断扩大，市场竞争不断加剧；同时银行监管机构的监管方式和力度也在不断加强；而国内商业银行内部正在完善公司治理结构，加大改革力度，提出了在战略目标、经营体制和机制上的业务转型。银行是提供信息服务的企业，银行的发展离不开信息化技术的支撑。同时信息化技术也在影响和改变传统的银行模式。

国内商业银行信息化建设走过了 20 多年，信息化的理念、方法和技术都在不断发展和变化，目前商业银行信息化建设的现状存在几方面的不适应：银行业务与技术不适应；技术与管理不适应；人才队伍与技术、管理不适应。不能完全适应银行业务转型和市场竞争的需要。因此，针对目前信息化建设中突出的问题，在战略方法、实现手段上进行分析，提出商业银行信息化的解决方案。

商业银行信息化建设是一项庞大的系统工程，一方面银行业务和管理的流程较为复杂，包含了对外营销、对内风险控制、产品开发等；同时银行信息系统本身也是包含各种技术、产品、方法于一体的复杂系统；如果没有科学的管理体系、开发方法和规范的流程，银行的信息和业务就没有安全。

因此，在国内商业银行信息化建设的关键时刻，本文拟以系统的观点，结合银行业务的状况分析信息化系统的关键问题，提出相应解决方案，希望能有助于银行信息化的实践。

“300 多年来，银行的性质首次发生了改变。我们处理的仍然是货币，但我们行业的命脉是信息，而不是货币。”

——蒙特利尔银行 CTO Lloyd Darlington

第一章 商业银行信息化环境分析

第一节 数字化经济对银行的挑战

数字化经济是一种全球业务环境，它通过电子方式进行货物、服务、思想和资本的交流，并由此创造价值。数字化革命已经来临，预示它的是最初作为简单的信息管理工具的计算机，走向高度复杂的通信的发展过程。互联网、电子交易和交互多媒体正促成基于人类智慧网络的新经济的形成。银行作为经济和金融的核心，随着数字化经济的产生和发展，银行的服务方式，货币的体现形态和结算方式都发生了根本性的变化，成为推动银行变革和业务转型的动力，主要体现在下面三个方面：

1. 经济全球化对银行的影响

如今市场全球化、竞争全球化、资本全球化。一方面金融全球化会降低融资成本，为发展中国家增加资金来源，促进金融管理和运作水平的提高，同时金融全球化也将扩大金融风险。因此，对发展中国家来说，金融全球化既是机遇，也是挑战。与此同时，金融业面临的风险也将进一步扩大。国际金融业的风险不仅是信用风险，还有利率风险、通货膨胀风险、通货紧缩风险、汇率风险、金融衍生工具风险、政治风险等，因此，新世纪、新经济背景下金融业的脆弱性较之传统的金融业要严重很多，特别是随着金融全球化进程的推进，世界性的货币与有价证券交易把整个地球变成了一个大的交易市场，金融资本日益脱离实际经济活动。激烈的竞争、资本的流动、汇率的波动以及经济发展政策的失误，都将成为加剧和扩大

金融风险、导致区域性金融体系崩溃的重要因素。

2. 业务虚拟化对银行的影响

随着全球力量不断促成宏观经济竞争环境的形成，银行企业的组织形式也发生彻底的转变。为了在全球市场上保持竞争优势，银行机构被迫简化非核心业务流程，不断创新服务，提供以网络为特征的虚拟银行服务，同时向虚拟化发展的内在趋势也会受到银行改进基本的业务措施（资本回报率）的要求推动，这一内在要求与新技术所具有的推动相互作用。虚拟化不仅仅与组织行为的方式相关联，同时与组织环境及员工的素质相关。制定金融企业的整体业务战略必须考虑人力资源的竞争，并根据员工的职业意愿不断调整目标组织的结构。

3. 业务透明度对银行的影响

以前在金融机构内部发生的事情是密不外泄的。高级管理层将公司作为其私人领地来管理，利益相关方无权了解内部信息。在网络经济下，企业对于所有利益相关方将变得越来越透明，同时对股东也将透明，这是资本披露和市场竞争这两种压力所迫使。另外，资本市场也越来越不能容忍封闭式的管理。

金融企业对客户将是透明的，客户同样需要即时获取企业的业绩数据和业绩计划。同时企业对其价值链的上游企业或战略合作伙伴也会越来越透明。而未来的趋势是金融机构对全社会都变得透明，因为来自内部和外部的利益集团都会关注它们。

今天我们的金融企业面临的真正挑战不是“我们怎样才能将别人排斥在我们的业务之外？”，而是“我们怎样才能安全地让别人进入我们的业务？”，这是一个更困难的挑战。

第二节 监管环境对银行的影响

所谓金融监管是指金融主管机关根据法律赋予的权力，依法对金融机构及其运营情况实施监督和管理，以维护正常的金融秩序，保护存款人和投资者的利益，保障金融体系安全、健康、高效运行。在市场经济体制下，金融机构依法经营、监管当局依法监管是确保金融体系稳定的前提。

金融监管的目的是防范金融风险发生，维护金融秩序稳定，保障金融体系的运行安全，保护资产所有者的利益。金融监管的有效运行要有一个良好的金融环境作条件，而这个条件能否具备则依赖于健全的金融法律体系。完善的金融监管体系应是一个包括政府监管、金融机构内部控制、行业自律、社会监管等多个层面的立体监管体系。巴塞尔银行监管委员会公布的 25 条“有效银行监管的核心原则”中第一条原则强调：“在一个有效的银行监管体系下，参与银行组织监管的每个机构要有明确的责任和目标，并且享有工作上的自主权和充分资源”，这是国际上有关监管机构独立性的权威表述。

1. 新巴塞尔协议对银行的影响

巴塞尔协议是一个对全球银行活动有着深刻影响的国际性银行监督管理合约，我国已表示接受巴塞尔协议。巴塞尔协议自 1988 年颁布以来，已经成为全球银行普遍认可的国际惯例与规则。从 1999 年开始，随着银行业务的不断发展变化，巴塞尔银行监管委员会开始对原协议进行修改。新的巴塞尔协议提供了较完整的银行内部全面风险管理体系，形成了三大支柱：最低资本充足率要求、对最低资本充足率和其他资本问题的有效监管、符合市场对银行资本充足规范的信息披露，与包括信贷风险、市场风险和操作风险在内的资本充足率计算框架。

同时该协议针对信贷风险提出了内部评级法，并且将内部评级法分为初级法与高级法。风险管理水平不同的银行能够根据自身的情况选用标准

法、初级法或高级法，使得整体框架更加灵活、完整与科学。巴塞尔协议对银行建立科学和全面的风险管理体系提供了系统的框架，成为银行防范和化解金融风险的重要方法。

2. 国内监管机构对银行的影响

中国银监会是对中国境内银行实施监管的机构，按照商业银行风险管理指引，国内监管机构的监管重点将从合规性监管向有效性监管转变，推进银行建立现代金融企业制度；促进银行业市场竞争力和抗风险能力明显增强；推进银行业金融机构重组和结构调整。

近期中国银监会相继出台了《商业银行内部控制评价试行办法》和《商业银行市场风险管理指引》这两份文件，从内部和外部对商业银行的经营管理和风险防范提出了更高的要求 and 明确的规定。

第三节 WTO 对国内商业银行的影响

世界经济发展的一体化及互补性决定了我国加入世界贸易组织（WTO）的必然性，中国加入 WTO，中国银行业不仅要遵守 WTO 一般规则，还要履行所做出的承诺。中国加入 WTO 后的银行业开放可分为以下三个层次进行：第一层次，履行义务，执行 WTO 的法律规则和谈判协议。第二层次，确保稳定，采取各种措施维护国家金融安全。第三层次，逐步开放，循序渐进地促进金融市场的自由化和国际化。

1. 新的竞争格局的形成

中国加入 WTO 意味着我国各商业银行所面临的将不仅仅是国内同行业的竞争，还有国际强手的挑战。外资银行将会以更大的规模、更多的业务、更快的速度加入我国金融领域，从而对我国现行的金融体制改革和银行业的发展带来不可避免的冲击。随着外资银行的进入，银行竞争将越来越激

烈，特别是外资银行在风险管理服务手段，产品创新和客户管理等竞争力都较中资银行更有优势。中资银行为了适应开放金融体制的转变，也会在公司治理机构，经营体制，风险管理方面不断改进，将形成新的市场竞争格局。

2. 开放的金融体制加剧了银行风险

为了迎接中国加入 WTO 后银行业市场的变化，银行逐步开放现行的金融体制，越来越多的银行正在进行股份制改造、内部组织架构的重构，但这与传统落后的体制与机制、人力资源的现状和落后的企业文化都不能适应，这将加剧银行的变革风险。因此，必须扬长避短，因势利导，学习和借鉴外资银行的优点，最大限度将 WTO 的挑战变为现实的优势。

第四节 新经济环境下的银行业务转型

1. 经济环境变化要求银行业务转型

环境的变化，银行只有不断调整业务发展战略，才能生存和发展，这是国内外经济变化提出的要求。当前经济呈现出两个比较明显的特征，一是经济继续保持快速增长，二是经济结构正在加快调整，经济决定金融。国内外经济的深刻变化，一方面要求商业银行进行战略转型以增强适应能力，另一方面又为商业银行推进战略转型提供了较大的回旋余地。

2. 我国金融变革要求银行业务转型

银行业务转型是我国金融改革深化的必然结果。随着金融改革步伐的加快，我国银行业正在经历着一场革命。国有商业银行通过股份制改造或深化股份制改革，公司治理结构逐步完善，经营理念、发展方式和体制机制开始发生良性转换。金融监管更加完善，政府对金融的调控日益市场化，合理调控货币信贷总量，稳步推进利率市场化，逐步建立资本约束机制，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库